

# Uma boa ideia deveria ser boa independente de quem fala?

Por Fernando Barrichelo



## Não é de espantar que tenha feito diferença para Daphne se Moore esculpiu ou não a rocha. Isso não muda o que ela vê, mas muda como ela o vê.

Imagine a cena. Você está numa reunião importante e todos precisam dar ideias e respectivos argumentos que as sustente. Você tem um bom insight, apresenta de forma eloquente, mas ninguém se importa. Em outra reunião, uma outra pessoa propõe a mesma ideia com os mesmos argumentos e é ouvida.

Você fica indignado e se pergunta: uma boa ideia não deveria ser boa independente de quem fala? A maioria das pessoas diria um bom e sonoro “sim”: uma ideia deveria ser boa pelos próprios méritos do seus argumentos, e não por influência da pessoa que a expôs. Mas nem sempre é assim...

### Uma obra de arte é considerada arte independente de quem a criou?

Antes de abordar sobre o mundo dos argumentos, permita-me fazer uma analogia sobre o mundo das artes. O trecho abaixo é de Julian Baggini, filósofo inglês, no ensaio chamado *A Natureza é o Artista*:

**Daphne Stone não conseguia resolver o que fazer com sua obra favorita. Como curadora do museu, sempre adorara uma obra sem título de Henry Moore, descoberta postumamente. Admirava sua combinação de contornos sensuais e equilíbrio geométrico que juntos capturavam os aspectos matemáticos e espirituais da natureza.**

Pelo menos, era isso o que achava até a semana passada, quando foi revelado que aquela não era uma obra de Moore. Pior, não fora criada por mão humana, mas pela ação do vento e da chuva. Moore comprara a pedra para trabalhar nela, apenas para chegar à conclusão de que não conseguiria melhorar a natureza. Mas quando ela foi encontrada, todos supuseram que Moore devia tê-la esculpido.

Daphne ficou atordoada pela descoberta e sua reação imediata foi retirar a “obra” de exibição. Mas então se deu conta de que aquela revelação não mudara a pedra, que ainda tinha todas as qualidades que ela admirava. Por que seu novo conhecimento de como a pedra fora produzida podia agora mudar sua opinião sobre o que ela era por si só?

Baggini trás à tona a discussão se as obras de arte ganham vida própria depois de criadas, independente de seus criadores, e se a interpretação do artista dever ter ou não alguma autoridade especial. O autor lembra um caso de 1917 em que um artista prestigiado na época chamado Duchamp assinou e exibiu um mictório em sua exposição. Duchamp pode não ter esculpido o mictório, mas uma vez que ele o selecionou e colocou num contexto de arte, muitos começaram a ver o objeto de forma diferente.

Baggini continua: “Sob essa perspectiva histórica, pode parecer que o fato de Moore não ter esculpido a pedra não tem importância. Mas parece que tem. O artista pode ser separado de seu trabalho, mas não completamente eliminado. Então não é de espantar

## ARTE X ARGUMENTOS

# ▶ POR SI SÓ ▶ QUEM CRIOU ▶ QUEM DECRETOU

que tenha feito diferença para Daphne se Moore esculpiu ou não a rocha. Isso não muda o **O QUE** ela vê, mas muda **COMO** ela o vê”. Será que isso justifica rebaixar à rocha a “não arte”? Não sabemos admirar a perícia de seu criador, mas ainda podemos apreciar suas características - sua beleza, simetria, cores e equilíbrio.

O filósofo finaliza de forma mais provocativa em um ciclo difícil de resolver. Primeiro, a arte era criada por artistas. Depois, com Duchamp, a arte se tornou apenas aquilo que os artistas decretavam ser arte. Finalmente, a arte se tornou qualquer coisa que seja vista como arte. Mas se a arte realmente está nos olhos do observador, será que a própria noção de arte não se torna tão frágil que perde o sentido? Sem dúvida o fato de eu decidir que minha prateleira de temperos é uma obra de arte não pode fazer dela arte. Se a arte deve significar algo, não precisamos de uma maneira mais rigorosa de distinguir arte do que não é arte?

### Argumentos são como obras de arte?

Como vimos, há três possibilidades quando analisamos uma obra de arte:

[Um objeto é arte]

- a) por si só
- b) dependendo de quem o [criou]
- c) dependendo de quem o [decretou como arte]

O item (a) é o caso da pedra esculpida pela natureza, (b) é o caso de uma obra feita deliberadamente por um humano renomado e (c) é o caso do Duchamp que afirmou que aquele mictório é arte.

O que mais observamos, na prática, é um misto dos itens (b) e (c): alguns artistas ganham autoridade para dizer o que é e não é arte, seja um quadro, um mictório, uma rocha ou uma flor. Se eu mostrar a você um quadro dizendo ser de Da Vinci ou Van Gogh, você provavelmente verá de forma diferente se for de um anônimo.

E quanto as ideias e argumentos? Substitua os termos em colchetes e perceba a similaridade:

[Uma ideia é boa]

- a) por si só
- b) dependendo de quem a [disse]
- c) dependendo de quem a [decretou como boa]

Provavelmente, o que você mais presencia ao seu redor também são os cenários (b) e (c). Um analista qualquer oferece uma ideia e não recebe atenção, mas quando um outro executivo, mais popular, utiliza os mesmos argumentos, é ouvido de forma muito mais séria.

Fica óbvia a indignação. Uma obra de arte é subjetiva e, do ponto de vista comercial, até pode depender de um artista renomado que a decreta como arte, mas ideias não podem. Para argumentos, não deveria

## Quando nos deparamos com assuntos mais complexos, precisamos de certos conhecimentos e experiências para entender as razões e conclusões.

existir uma racionalidade universal a ponto de qualquer ouvinte entender como uma boa ideia? Não deveria existir parâmetros objetivos sobre como avaliar se uma ideia é lógica ou ilógica, verdadeira ou falsa, plausível ou não plausível?

Como comentei na introdução, uma ideia deveria ser boa pelos próprios méritos do seus argumentos, e não por influência da pessoa que a expôs. Mas nem sempre é assim. Isso ocorre porque entre em cena (a) a reputação de quem fala e (b) os vieses de quem escuta.

### O argumento da autoridade: quando precisamos de ajuda especializada

Quando nos deparamos com assuntos mais complexos, precisamos de certos conhecimentos e experiências para entender as razões e conclusões. As vezes pode ser difícil para você julgar sozinho a força de um argumento.

Anthony Weston, no livro *A Construção do Argumento*, comenta que ninguém pode, por

#### Uma flor é bela por qual motivo?

Se você acha que esse papo é coisa de filósofo analisando artistas, veja o que Richard Feynman, cientista e prêmio Nobel de Física, grande especialista em física quântica, diz:

##### A beleza de uma flor

Tenho um amigo artista plástico que possui uma opinião com a qual não concordo muito. Ele segura uma flor e diz: “Veja como é bonita”, e eu concordo. Aí ele diz: “Sabe, como artista consigo ver como ela é bonita. Mas você, como cientista, desmonta tudo e ela vira uma coisa sem graça”.

Eu acho que ele é meio maluco. Em primeiro lugar, a beleza que ele vê está à disposição dos outros e de mim também, embora eu não seja tão esteticamente refinado quanto ele. Mas eu consigo, sim, apreciar a beleza de uma flor. Vejo na flor muito mais do que ele. Consigo imaginar as células dela e as ações

complicadas lá dentro – e isso também têm a sua beleza. Não é só beleza na dimensão de um centímetro, também há beleza numa dimensão menor, na estrutura interna.

Também há beleza no próprio fato de que as cores da flor evoluíram para atrair insetos para a polinização. Isso significa que os insetos conseguem ver cores. E assim surge uma outra pergunta: esse senso estético também existe nas formas de vida inferiores? Todo tipo de pergunta e conhecimento da ciência só aumenta a empolgação, o mistério e o assombro sobre a flor. Não entendo como é que diminui [como diz meu amigo artista plástico].

Biólogos veem beleza no interior das flores. Um engenheiro vê beleza até em relógio desmontado, apreciando como as peças se conectam. Para os matemáticos, as equações não são apenas úteis, muitas são bastante bonitas – eles as chamam de “elegantes” devido suas formas simples e poéticas.

## Ninguém pode, por experiência direta, ser um especialista em todas as coisas. Precisamos de algo que se chama argumento da autoridade.

experiência direta, ser um especialista em todas as coisas. Não podemos degustar todos os vinhos do mundo para saber qual é o melhor. É improvável que saibamos, sem intermediários, o que está acontecendo na câmara dos deputados, no Sri Lanka ou no espaço sideral. Para isso, dependemos de terceiros - pessoas, instituições, obras de referência - que gozam de condições mais favoráveis para nos dizer boa parte do que precisamos saber a respeito do mundo. Precisamos de algo que se chama Argumento da Autoridade.

Por isso, utilizar especialistas para embasar as conclusões é absolutamente legítimo. Todo mundo que já precisou comprar um carro usado já se sentiu inseguro sobre o real estado dele. O economista George Akerlof é conhecido pelo conceito do *Mercado de*

*Limões*. Na gíria americana, um limão é um carro que é encontrado defeituoso somente depois de ter sido comprado. O grande problema na venda de carros usados é a chamada *Assimetria de Informações* entre compradores e vendedores.

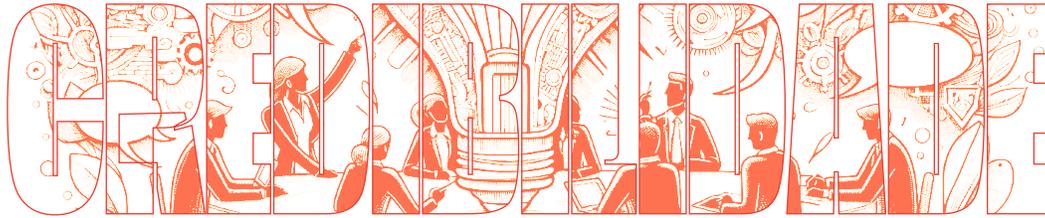
Uma vez, ao comprar um carro usado, eu tinha consciência de que o vendedor sabia mais do que eu e ele poderia estar escondendo algum defeito. Pedi provas sobre o bom estado. Ele me explicou com uma série de termos técnicos, fotos e documentos para provar que os argumentos dele eram verídicos e que o carro estava em boas condições. Mesmo assim, apelei para o argumento da autoridade. Chamei um amigo mecânico, que tem mais conhecimento que eu, para conversar com o vendedor e dar sua opinião a mim.

### Os vieses na publicidade

A publicidade, as vezes, se aproveita desta nossa fraqueza mudando a fonte da autoridade. No lugar de colocar uma celebridade, mostram muitas entrevistas de “pessoas comuns como eu e você” e estatísticas do produto “mais vendido”. Um exemplo interessante com até implicações legais é fornecido por Albert Rutherford, no livro *Models for Critical Thinking*. Todos nós já vimos os comerciais de creme dental que afirmam que o produto é preferido ou recomendado por oito em cada dez dentistas. Essa é uma poderosa ferramenta de marketing que capitaliza o que ele chamou de “cascata informacional”, quando as pessoas geralmente permitem que

as escolhas dos outros ou os conselhos de especialistas orientem suas tomadas de decisão. Seria fácil supor que, como os dentistas são especialistas em seu campo, suas recomendações devessem ter muito peso quando decidimos qual creme dental comprar.

No entanto, a Advertising Standards Authority proibiu esse slogan de ser usado pela empresa Colgate em 2007, pois foi considerado uma alegação enganosa e uma violação das regras de publicidade. A Colgate realizou uma pesquisa telefônica com dentistas, mas permitiu que eles recomendassem mais de uma marca de pasta de dente, o que resultou que outras empresas também alcançassem um alto número de recomendações que ela (mas obviamente não disse isso no comercial).



Quando você não tem um amigo ou empresa especialista, você pode consultar organizações e publicações setorializadas. Um bom exemplo é a revista *Consumer Reports*, nos EUA, que faz avaliações de uma grande gama de produtos. O lema deles é a independência – eles não são patrocinados por nenhum provedor de produtos exatamente para não perder a credibilidade e autoridade na opinião.

Na prática, recorremos a autoridade para avaliar uma ideia o tempo todo. Empresas contratam consultores externos em certas especialidades. Vamos ao médico especialista no lugar do clínico geral. Pedimos uma campanha de publicidade para a área de marketing, e não para recursos humanos. Pedimos um plano de desenvolvimento de pessoas para a área de recursos humanos, e não para marketing.

Como não podemos ser especialistas em tudo, precisamos confiar no que as outras pessoas nos dizem. A maior parte do que sabemos é aprendida com os outros. Aprendemos com professores, pais, amigos, televisão, rádio, jornal, revistas, jornais, livros didáticos, internet e muitas outras fontes.

Embora credibilidade seja diferente da verdade, ela nos dá uma confiança maior para acreditar. Obvio, os especialistas não representam um guia infalível, mas você pode se certificar com o que chamo **Três Elementos da Credibilidade**. Esses elementos valem tanto para o caso do mecânico, como para qualquer assunto:

- **Conhecimento:** o mecânico precisar ter experiência relevante e saber o que procurar.
- **Independência:** não conhecer os vendedores e não ter pressão sobre ele para ocultar algo.
- **Reputação:** ter histórico de bom julgamento e prestação desse serviço.

Se isso serve para você usar um especialista, vale para o seu chefe ou grupo de colegas. Eles também querem a garantia da credibilidade. Neste caso, “leve seu mecânico junto”, ou seja, cite fontes de referência e embase sua ideia tanto com argumentos lógicos como também as autoridades que te suportam. Entretanto, cuidado com os exageros, conforme comento no próximo tópico.

## O viés da autoridade: quando confiamos demais em especialistas que erram.

As autoridades nos dão certo conforto para algumas decisões. Existem “autoridades” para qualquer coisa - especialistas em várias áreas técnicas, cientistas, médicos, CEOs, economistas, comentaristas esportivos, consultores executivos e gurus da bolsa – e, óbvio, eles querem que acreditemos nisso.

O problema é respeitar demais os argumentos deles sem questionar. Confiar em terceiros pode ser arriscado. Todos têm seus vieses. Supostas autoridades podem nos in-

## Embora credibilidade seja diferente da verdade, ela nos dá uma confiança maior para acreditar.

duzir ao erro, ou elas próprias podem estar enganadas ou deixar passar em branco partes importante do quadro geral.

Precisamos ter cuidado com o “respeito exagerado” pelas autoridades. Como Rolf Dobelli diz, em seu livro *A Arte de Pensar Claramente*, as autoridades apresentam dois problemas. Em primeiro lugar, **o saldo de êxitos muitas vezes é decepcionante**. Há cerca de um milhão de economistas formados no planeta, mas nenhum deles previu com exatidão as diversas crises financeiras. Muitas campanhas publicitárias falham apesar de terem contratado os melhores marqueteiros. Nunca um grupo de especialistas falhou de forma tão espetacular.

O fato das autoridades se enganarem com frequência é apenas um dos problemas, afinal, errar é humano. O segundo problema, muito mais grave, é que nós, na presença de uma autoridade, **abaixamos nosso pensamento a um nível inferior**. Em relação às opiniões de especialistas, somos muito menos cautelosos do que em relação a outras opiniões. Pior ainda, obedecemos às autoridades mesmo quando não faz nenhum sentido do ponto de vista racional ou moral. Esse é o chamado **Viés da Autoridade**. Alguns autores também chamam de *Falácia da Autoridade Cega*.

Como vimos, o argumento de uma autoridade é um recurso útil para (a) comparar nossa opinião com a de especialistas que sabem mais e (b) sustentar sua nossa proposição (citando fontes, por exemplo). Entretanto, abusamos demais na confiança alheia (“já que o especialista sabe mais que você, então não vou nem te ouvir”) e caímos

em várias situações em que os especialistas não agregam nada.

Dobelli cita uma caso interessante. Nas últimas décadas, as companhias aéreas aprenderam que o viés de autoridade é perigoso. Muitos acidentes provêm do fato de o copiloto, mesmo tendo percebido o erro cometido pelo comandante, não ter ousado notificá-lo por pura confiança em sua autoridade. Hoje em dia, pilotos de quase todas as companhias aéreas são formados de acordo com o chamado “Crew Resource Management” (gerenciamento dos recursos da tripulação). Com ele, aprendem a comunicar, de maneira rápida e aberta, todo tipo de disparates. Em outras palavras: os pilotos treinam arduamente para se livrarem do viés da autoridade.

A tentação é grande. Os especialistas querem ser reconhecidos – médicos e pesquisadores com jalecos brancos, diretores de banco com terno e gravata. Mas a situação torna-se completamente confusa quando as autoridades querem ser levadas a sério em setores que ultrapassam suas competências. Por exemplo, quando um profissional do tênis recomenda uma máquina de café ou uma atriz famosa indica comprimidos para enxaqueca. Empresas de consumo sabem bem disso ao contratar artistas para fazer propaganda de algum produto. Talvez seja intuitivo desconfiar quando a própria empresa diz “meu produto é melhor”, mas muitos aceitam como verdade se uma atriz, desde que possua boa reputação, diz que o sabão em pó da marca tal é melhor que o do concorrente.

Outra autoridade que passa despercebida das críticas é simplesmente um parente ou

## Não é porque seu amigo Pedro disse que os vinhos italianos são os melhores do mundo que, portanto, seja realmente verdade, mesmo que ele seja um grande conhecedor de vinho.



amigo. “Meu pai disse que o aquecimento global vai se intensificar nos próximos anos. Eu confio em meu pai. Portanto, é verdade que o mundo vai aquecer ainda mais”. Entretanto, a menos que seu pai seja realmente um especialista e te forneça mais argumentos do que apenas essa frase, você pode cair nessa falácia da autoridade e estar equivocado. Não é porque seu amigo Pedro disse que os vinhos italianos são os melhores do mundo que, portanto, seja realmente verdade, mesmo que ele seja um grande conhecedor de vinho. Você precisa ter um bom discernimento sobre quem fala, qual o conteúdo da fala e como você vai usar a informação que recebeu.

Além de aceitarmos recomendações de especialistas, artistas ou parentes, também somos influenciados “quando todo mundo está dizendo”. Quando vemos muita gente fazendo ou pensando algo, tendemos a copiá-los. É como se fosse uma autoridade coletiva. Isso se chama **Prova Social**, que poderia ser resumida assim: **comporto-me de modo correto quando me comporto como**

os outros. Em outros termos: quanto mais pessoas acharem uma ideia correta, mais correta essa ideia será - o que, naturalmente, é um absurdo.

Seguir cegamente os conselhos de especialistas ou o consenso de um grupo significa abdicar nosso poder de decisão com base em outras pessoas e impede de tomar uma decisão objetiva, racional e informada. Aplicar nossas habilidades de pensamento crítico pode nos ajudar bastante a evitar enganos. Como Dobeli coloca, mesmo que milhões de pessoas afirmem uma besteira, ela não se torna uma verdade por conta disso.

### A falácia do ataque a autoridade: quando queremos desmerecer quem fala

Até agora ofereci dois conselhos. Primeiro, você pode usar especialistas para avaliar argumentos e é justo que outros também usem. Segundo, não confie demais neles a ponto de escutá-los incondicionalmente. É importante questionar mais as autoridades, caso contrário perderá o senso crítico e a oportunidade de ouvir outras pessoas.

Aqui vai o terceiro conselho. Se por um lado você não pode superestimar os especialistas, cuidado para não subestimar os “não-especialistas”, os quais podem ter uma boa ideia bem fundamentada.

## A falácia ocorre quando se critica o argumentador e não seu argumento. Trata-se, basicamente, de um ataque pessoal.

Muitas pessoas, por preconceito, criticam a autoridade do leigo de forma enviesada, a chamada **Falácia do Ataque a Autoridade**. Bastante documentada nos campos da Lógica e Filosofia, no latim é chamado de *argumentum ad hominem*, que significa argumento dirigido ao homem.

A falácia ocorre quando se critica o argumentador e não seu argumento. Trata-se, basicamente, de um ataque pessoal que envolve o caráter, integridade e circunstâncias pessoais do argumentador. Geralmente, esse ataque é inerentemente emocional e perigoso. É uma estratégia comum, muito utilizada até na política, para fugir do debate ao se esquivar dos argumentos em si e retrucando com críticas diretas à quem fez o argumento.

Douglas N. Walton, no livro *Lógica informal*, elenca três categorias básicas desta falácia. O primeiro é o **ataque abusivo**, direto a pessoa, colocando em dúvida a honestidade, credibilidade ou ainda a capacidade de argumentar racionalmente. Por exemplo:

**As declarações de Richard Nixon sobre política externa em relação a China não têm credibilidade porque ele renunciou durante o escândalo do Watergate.**

**As propostas de campanha do candidato não têm credibilidade pois descobriu-se que ele é infiel à esposa.**

O segundo é o **ataque circunstancial**, baseado na alegação de que as circunstâncias da pessoa são incoerentes com a posição que defende. Ou seja, quem não pratica o que

prega não é uma pessoa digna de atenção e não pode ser levada a sério:

**Quem é você para dizer que, para ter uma vida saudável, eu devo parar de fumar, fazer dieta e exercícios. Você mesmo fuma, é gordo e preguiçoso.**

O terceiro é o **ataque à imparcialidade**, acusando o argumentador de tendencioso. Ocorre quando o crítico questiona a sinceridade, insinuando que o outro tem alguma coisa a ganhar com a defesa de determinado argumento, com alguma pauta oculta. Por exemplo:

**Wilma: O problema da chuva ácida não é tão grande assim como a mídia noticia. Além disso, os custos preventivos são muito altos.**

**Bob: Olha quem diz... Você faz parte da diretoria de uma companhia de carvão. Seu argumento não deve ser aceito.**

Precisamos nos policiar para não cometer essa falácia e avaliar os argumentos por si só. Não é porque seu amigo fuma que então você deva negligenciar a possibilidade da conclusão dele ser verdadeira. Ele poderia apresentar boas provas de que o uso do cigarro está associado a doenças pulmonares crônicas, sendo assim, prejudicial.

Em outro exemplo, um caçador é acusado de crueldade por matar animais por esporte. Ele se defende retrucando: quem são vocês para dizer isso, afinal vocês se alimentam de carne de gado inofensivo. Mas não há contra-

## Quantas vezes você fez uma declaração sobre um tema e ninguém ligou porque você não é da área de marketing

dição em comer carne e censurar o costume bárbaro de caçar por esporte ou diversão. Ataques pessoais não desqualificam a boa ideia e a força dos próprios argumentos.

### O silêncio dos desacordos: quando a autoridade está no mundo corporativo

O mundo corporativo é um ambiente fértil para o Viés da Autoridade e o Ataque ao Argumentador. Nas empresas, o fenômeno é “uma boa ideia SÓ É boa dependendo de quem fala” é muito frequente, injusto e até devastador. Você já deve ter reparado que algumas pessoas têm mais influência que outras, e não é pelas ideias bem argumentadas. Quantas vezes você fez uma declaração sobre um tema e ninguém ligou porque você não é da área de marketing, embora disse exatamente o que um especialista diria. Quantas vezes você já viu um gerente dizer algo e não ser ouvido; outro gerente diz a mesma coisa

e todos concordam. Quantas vezes você ouviu seu diretor dizer uma bobagem que foi implementada pois ninguém contestou.

Na minha experiência, identifico três variações de fonte de autoridade, as quais devemos reconhecer e tomar os devidos cuidados. O primeiro caso é o exemplo a **autoridade clássica do especialista**. O gerente da contabilidade sabe de contabilidade, tecnologia sobre tecnologia e recursos humanos sobre recursos humanos. Confiamos nas opiniões deles sem precisar checar os argumentos, enquanto ignoramos os de outra pessoa sem dar a chance de conferir os argumentos lógicos. Se você não é de marketing, não tem autoridade para dar opinião.

Imagine que você tenha poderes mágicos, como invisibilidade. Você secretamente acompanha uma reunião da equipe e escuta todos os argumentos para uma nova campanha, e concorda com tudo. Em certa reunião você propõe tudo que o especialista diria. Não será ouvido, por mais que ideia seja ótima - ou seja, não adianta nem roubar uma

Algumas pessoas têm mais influência que outras, e não é pelas ideias bem argumentadas.



## Apesar dos diretores não gostarem da nova fórmula, ficaram quietos e omissos. O resultado foi uma grande rejeição do público.

ótima ideia da área dos outros. Em contrapartida, se uma “autoridade” diz uma bobagem, será mais ouvida.

A segunda variação é aquela cuja autoridade é atribuída pela **personalidade ou histórico**. Nesses casos, um executivo experiente com um grande histórico de acertos possui mais credibilidade do que um trainee, por mais que seja um gênio bem argumentado. Um gerente com reputação de sempre dar boas ideias e de forma serena transmite mais confiabilidade nas ideias do que outro que vive oferecendo planos mirabolantes que não funcionam.

A terceira fonte de autoridade no mundo corporativo está relacionado a **hierarquia**. Lembre-se do exemplo anterior sobre as companhias aéreas, em que os copilotos não contestavam os comandantes ao perceberem erros. Naquele caso, eles implementaram o “Crew Resource Management” para os copilotos aprenderem a comunicar melhor e se livrarem do viés de autoridade. As empresas em geral estão atrasadas em relação às companhias aéreas. Especialmente quando o CEO ou diretor é dominante, geralmente os colaboradores ficam sujeitos a este viés.

Ou seja, se você não é um especialista, não tem histórico e trânsito interno e não é o chefe, as chances são grandes de não ser ouvido apenas pela força dos argumentos. A consequência disso é perversa: as pessoas param de falar e o silêncio vence – apesar dos discursos dos líderes que dizem que “todos devem opinar”.

Um bom exemplo é relatado por Christian Morel, no livro *Erros Radicais e Decisões*

*Absurdas*. Ele conta que, em certo momento na história, a Coca-Cola decidiu modificar o gosto de sua célebre bebida. Quando os diretores da Coca-Cola se sentaram na sala de reuniões para decidir o lançamento da nova fórmula, cada um encontrou diante de si um copo cheio com a bebida tradicional e outro copo cheio com a nova fórmula. Segundo David Greising, o biógrafo de Roberto Goizueta, CEO da empresa, a maioria dos participantes se mostrou cética quanto ao novo gosto. Mas eles não manifestaram seu desacordo, e Goizueta foi incapaz de perceber. A reação foi polida e o novo produto foi adotado. O resultado foi uma grande rejeição do público.

O silêncio das pessoas que estão em desacordo com uma decisão é um fenômeno muito frequente. Christian Morel chamou isso de **Silêncio sobre os Desacordos**. Apesar dos diretores não gostarem da nova fórmula, ficaram quietos e omissos. Seria uma boa estratégia as empresas incentivarem a discussão interna para ouvir os funcionários e conversar sobre os vieses da autoridade. Caso contrário, decisões são tomadas equivocadamente como na Coca-Cola.

Muitos imaginam que o silêncio em geral serve para não contrariar o chefe, mas existem outros motivos e variações fáceis de identificar. Pode existir a crença de que a repetição da mensagem de alerta é inútil e percebida como agressividade. Outras pessoas não se sentem autorizadas a falar se não têm profundo conhecimento sobre o problema ou não fazem parte do departamento em questão. Ainda pode existir a vontade de não

**Em palestras há um espaço para “perguntas anônimas”. Imagine uma reunião em que os planos e ideias sejam expostos para discussão sem saber quem dos presentes é o autor do argumento.**

ser o portador do ataque à coesão do grupo. Os opositores ficam em silêncio para não enfraquecer os demais e para não se auto excluir. É melhor ir junto em direção ao absurdo do que ficar sozinho.

## Por que não existe teste cego para argumentos?

Existe um episódio no documentário Brain Games (da National Geographic) que relata um experimento social interessante. Ele demonstra como um mesmo produto exerce diferente influência sobre as pessoas, dependendo de como ele é descrito. Em uma praça pública, os pesquisadores fingem ser de uma empresa e querem a opinião da população sobre dois bolos de chocolate. Adicionalmente, dizem que o primeiro bolo seria vendido por 15 dólares (o bolo inteiro), enquanto que o segundo seria vendido por 55 dólares.

Sob a alegação de quererem saber qual comercializar, o pesquisador oferece um pedaço de cada e pergunta qual o mais gostoso.

A grande maioria respondeu que o bolo mais saboroso era o mais caro. Entretanto, há uma coisa que as pessoas não sabiam: ambos são idênticos – mesmo ingredientes e mesma fabricação. O experimento não é sobre produzir bolos diferentes e conhecer a opinião sobre eles, e sim sobre a influência ao dizer que um é mais caro que o outro. As pessoas respondem de forma enviesada devido suas experiência anteriores sobre preço versus qualidade.

Para eliminar este tipo de viés e fazer com que o indivíduo consiga sentir o “verdadeiro sabor”, existe um método chamado **Teste Cego**. Todos conhecem este conceito na prática: você retira o rótulo do produto e pergunta se a pessoa gostou dele independente da marca ou experiência anterior. Há muito anos, em 1983, a Pepsi veiculou um comercial em que muitas pessoas receberam dois copos sem identificação: um deles tinha Coca-Cola e outro Pepsi. O resultado: a maioria preferia Pepsi pelo sabor, independente da vantagem de vendas e marketing da Coca. Em 1985, foi a vez da Coca lançar um comercial no mesmo formato, com parecer favorável ao seu produto.

Claro, sendo um comercial, não podemos garantir a integridade do experimento. Mas o método é bom. Conheço uma série de amigos que promovem confrarias de vinho e cobrem as garrafas com papel alumínio para fazer o teste cego. Não é raro o vinho preferido ser o mais barato e desconhecido. A maioria das pessoas não é profissional e é influenciada pelo preço, marca e até a beleza do rótulo. **O teste cego previne essa influência.**

## O problema do teste cego para argumentos é que, para possuir uma opinião, é preciso compreender a lógica por trás das ideias.

Voltando a caso da reunião de diretoria da Coca-Cola: se Goizueta tivesse oferecido a Coca tradicional e a nova Coca em um formato de teste cego, provavelmente os participantes poderiam se manifestar de forma menos enviesada, sem pressão hierárquica ou corporativa.

Agora pense por um momento. Se praticamos esta técnica para produtos para eliminar as influências sobre a real preferência sobre o sabor, por que não temos um teste cego para argumentos? Poderíamos assim opinar ou reconhecê-los sem a influência do autor da frase sobre bom e ruim, válido e inválido, certo e errado?

Pessoalmente, nunca vi tal tipo de situação. Seria até engraçado ver uma reunião as-

sim. Da mesma forma que em palestras há um espaço para “perguntas anônimas”, imagine uma reunião em que os planos e ideias sejam expostos para discussão sem saber quem dos presentes é o autor do argumento. Creio que não funcionaria, até porque também existe uma idealização do executivo que sabe se posicionar com assertividade.

Além disso, a maioria das ideias não são estanques e patenteadas a ponto de serem avaliadas definitivamente como boa ou ruim, igual a um bolo de chocolate, vinho ou refrigerante. Pelo contrário, os argumentos e conversas são muito fluidos: eu digo algo e você constrói em cima com algum complemento. Obras de arte ou produtos podem ser subjetivos e há quem goste de abstrato ou concreto, colorido ou branco e preto, doce ou salgado. O que queremos eliminar com o teste cego são as influências externas sobre a própria opinião verdadeira.

O problema do teste cego para argumentos é que, para possuir uma opinião sobre um argumento, é preciso compreender a lógica por trás das ideias - a relação das premissas e conclusões. Isso requer muito mais esforço cognitivo para a análise do que ter uma opinião subjetiva sobre “arte-não arte” ou “gosto-não gosto” dos bolos e vinhos. A tendência em acreditar em alguma autoridade é muito grande devido nossa própria ignorância e nossa preguiça de analisar o argumento.

Fazer um teste cego para argumentos nas empresas parece esquisito, mas o conceito em si não deixa de ser bom. Independente do formato, precisamos parar de ignorar as ideias e as pessoas só porque não foram “ven-



A grande maioria respondeu que o bolo mais saboroso é o mais caro. Entretanto, há uma coisa que as pessoas não sabiam: ambos eram idênticos.



Possuir  
uma opinião  
sobre um  
argumento  
requer muito  
mais esforço  
cognitivo

dedoras” e “especialistas”. Você pode perder oportunidades de captar boas ideias. É preciso superar algumas vieses e preconceitos tendenciosos sobre pessoas e conseguir analisar a ideia em si, independente de quem fala.

Para isso, portanto, todo mundo precisa aumentar o poder de argumentar e analisar o raciocínio dos outros pois, muitas vezes, o argumento é ruim mesmo. É preciso analisá-los para não tomar tudo como verdade.

## Análise crítica: quando o argumento é ruim mesmo

É verdade que existem todas as falácias sobre Autoridade a ponto das pessoas serem enviesadas para escutar alguns e não outros. Mas isso não significa que você deve desistir de construir bons argumentos. Ideias não são frases soltas, elas precisam ser coerentes, convincentes e razoáveis. Se você argumentar mal, não pode reclamar que não está sendo ouvido e não pode colocar a culpa nos vieses dos outros.

Erroneamente, há quem pense que argumentar é expor algo desagradável, debater,

discordar e disputar – o que Weston chamou de “pugilato verbal”. Argumentar não é exatamente isso. Como ele define: “Argumentar significa apresentar um conjunto de razões ou provas que fundamentam uma conclusão. Um argumento não é meramente uma afirmação de certos pontos de vista. Os argumentos são tentativas de fundamentar determinados pontos de vista com razões”.

Weston cita um exemplo:

Alguns pensadores e ativistas argumentam, por exemplo, que a criação intensiva de gado para fins de corte provoca imenso sofrimento aos animais e, portanto, é injustificada e imoral. Estarão certos? Não podemos responder a isso com base em opiniões preconcebidas. O assunto envolve muitas questões. Temos obrigações morais para com as outras espécies, por exemplo, ou somente o sofrimento humano é realmente mau?

Até que ponto os seres humanos podem viver bem sem carne? Alguns vegetarianos conseguiram atingir idades muito avançadas. Isso prova que a dieta vegetariana é mais saudável? Ou é irrelevante quando lembramos que alguns não-vegetarianos

## Se você argumentar mal, não pode reclamar que não está sendo ouvido e não pode colocar a culpa nos vieses dos outros.

também atingiram idades muito avançadas? Ou será que pessoas mais saudáveis tendem a se tornar vegetarianas, e não o contrário? Todas essas perguntas precisam ser consideradas com atenção, e as respostas não são claras a priori.

Um argumento explica as premissas e defende as conclusões. Ele oferece razões e provas para que outras pessoas possam formar suas opiniões por si mesmas. Se você estiver convencido de que deveríamos realmente mudar a forma de criar animais, por exemplo, terá de se valer de argumentos para explicar como chegou a essa conclusão. É assim que poderá convencer outras pessoas: apresentando as razões e provas que o convenceram primeiramente. Não é errado ter opiniões firmes. O erro é não ter nada além disso.

Weston lembra que grande parte dos estudantes (assim como adultos) não compreendem bem o ofício da argumentação correta. Nos exercícios de defesa sobre algum tema, produzem elaboradas afirmações de pontos de vista, mas não apresentam, de fato, nenhuma justificativa que os tenha levado a crer que seus pontos de vista estão corretos.

Trata-se de um equívoco natural. Na escola, ênfase é dada ao aprendizado de temas razoavelmente definidos e isentos de dúvida. Não é preciso argumentar que a Constituição prevê a divisão do governo em três poderes ou que Shakespeare escreveu *Macbeth*. Basta ter o conhecimento desses fatos e seu trabalho será apenas citá-los.

Mais tarde, na faculdade ou nas empre-

sas, quando requeridos para fazer trabalhos mais elaborados onde o objetivo é fundamentar as crenças e defender opiniões, não conseguem fazê-lo com facilidade, uma vez que os temas não são bem definidos. Sim, a Constituição prevê um governo subdividido em três poderes, mas o Supremo Tribunal deve realmente ter poder de veto sobre os outros dois poderes? Espera-se que os alunos aprendam a pensar por si próprios e formar sua própria opinião para não cair no viés da autoridade tão facilmente.

Muitas pessoas, depois que aprendem que fato (Shakespeare escreveu *Macbeth*) é diferente de argumento (Shakespeare foi um ótimo escritor), começam então a dar explicações no lugar de fatos. Mas isso não é suficiente.

O problema é que, embora sutil, **explicação** e **argumento** são coisas distintas. Como diz Alec Fisher, no livro *Critical Thinking*, a dificuldade de distinção é porque as pessoas oferecem explicações em linguagem muito semelhante à linguagem ao argumento – o uso da palavra “porque”.

O exemplo de Fisher é o seguinte. Imagine que você está conversando com um amigo que diz: “Jane ficou brava com Bob porque ele bateu no carro dela”. É natural entender isso como uma explicação e não um argumento; seu amigo está explicando porque Jane estava com raiva, ele não está tentando convencê-lo de que ela estava com raiva. Seria diferente se seu amigo dissesse: “Jane tem todo o direito de ficar com raiva de porque Bob bateu no carro dela”.

Note que as frases que usam a palavra “porque” (ou “é por isso”) podem sinalizar (a)

## Algumas afirmações são óbvias como explicação causal, Outras são fáceis de detectar como um argumento.

uma razão para uma conclusão ou (b) uma explicação causal. Em alguns casos, é muito claro o que o autor pretende, mas outros, não. Por isso, você precisa saber distinguir.

Algumas afirmações são óbvias como **explicação causal**, como “John Lennon morreu porque foi assassinado com um tiro”. O autor está nos dando uma explicação causal; ele não está nos dando uma razão para acreditar que John Lennon morreu, mas está dizendo o que causou sua morte.

Outras são fáceis de detectar como um **argumento**, como “Devemos restringir a produção de gases de efeito estufa porque estão danificando a camada de ozônio”. O autor está tentando nos convencer de uma conclusão; ele está dizendo que o dano causado à camada de ozônio é uma razão para limitar a produção de gases de efeito estufa.

### O exercício da clareza: quando o argumento é bom

Algumas outras frases são mais difíceis de interpretar e merecem atenção. Por exemplo:

**Nossa luz da rua está muito fraca. É por isso que temos mais acidentes e mais crimes do que deveríamos.**

Qual é o ponto do autor? Está querendo apenas dar uma verdadeira explicação causal sobre o motivo dos acidentes, ou está querendo convencer alguma coisa? Isso não pode ser avaliado apenas com esta frase solta, é preciso entender o contexto do diálogo. De forma ge-

ral, um teste prático que o ajuda a decidir é o seguinte. Se o autor parece supor que a consequência é verdadeira, provavelmente você tem uma explicação causal; por outro lado, se o autor está tentando provar a consequência, provavelmente é um argumento.

A diferença pode ser sutil, mas veja como a frase seguinte está mais clara e completa em um argumento:

**Vários acidentes ocorreram neste cruzamento porque é muito difícil para os motoristas verem outros carros dobrando a curva porque a nossa luz da rua está muito fraca. Portanto, a única resposta realista é instalar semáforos para controlar o fluxo do tráfego.**

Note que inserir o conector “portanto” é um grande sinalizador sobre a conclusão de um argumento, muito melhor do que “porque”. Na minha experiência em reuniões corporativas, é muito raro os argumentos virem estruturados. O que geralmente faço é rephrasear a frase utilizando mais corretamente os termos “porque”, “portanto”, “então”, “devido”, etc. Quando bem colocados, eles oferecem mais clareza na argumentação. Meu ritual é o seguinte: após escutar atentamente, eu digo “Deixa eu ver se entendi... você está explicando isso por causa disso e, portanto, quer concluir isso”.

Rephrasear ajuda o próprio argumentador a checar se era aquilo mesmo que ele queria defender. Eu chamo isso de **Exercício da Clareza** e é muito importante nestes ambientes, especialmente porque os conversas são longas, possuem muitos elementos e as

## Inserir o conector “portanto” é um grande sinalizador sobre a conclusão de um argumento, muito melhor do que “porque”.

peças não necessariamente são lineares. Veja outro exemplo de Fisher:

Nós precisamos fazer os trens mais atrativos aos viajantes. Existem tantos carros nas estradas que a segurança das pessoas está ameaçada. Viagens de trem deveriam ser mais baratas. Todo mundo quer as estradas menos lotadas, mas todo mundo também quer a conveniência de dirigir nas estradas. As pessoas não abandonarão os carros a favor dos trens sem um novo incentivo.

O que o autor está querendo provar acima? Quando ele não está por perto para perguntar o que ele quer dizer, uma maneira poderosa para lidar com a falta de clareza é reescrever o texto, inclusive a ordem das sentenças, com os conectores “portanto”, “então” e “porque” para deixar mais explícito quais são as razões e as conclusões. Você não precisa chamar uma autoridade de trânsito para analisar melhor. Se você reescrever e não funcionar, então você deve descartar e tentar de novo. Por exemplo, faz sentido esta frase? “Nós precisamos fazer os trens mais atrativos aos viajantes [portanto] existem tantos carros nas estradas que segurança das pessoas está ameaçada”. Claro que não. Neste caso particular, esta frase pode ser reescrita e faz mais sentido assim:

Existem tantos carros nas estradas que a segurança das pessoas está ameaçada [e] todo mundo quer as estradas menos lotadas, mas todo mundo também quer a conveniência de dirigir nas estradas [e] as pes-

soas não abandonarão os carros a favor dos trens sem um novo incentivo. [Então], nós precisamos fazer os trens mais atrativos aos viajantes. [Portanto], as viagens de trem deveriam ser mais baratas.

Todas essas dicas contribuem para que seus argumentos sejam mais poderosos e para entender/avaliar o que os outros querem dizer. Essas técnicas ajudam a se expressar com clareza e também prestar atenção nos argumentos ditos a você.

Em resumo, para aumentar a sua potência de convencimento e análise, é preciso diferenciar os tipos de alegações e usá-las de acordo. Algumas apresentam fatos e dados, outras expressam julgamentos de valor, outras afirmam definições e critérios, outras dão explicações causais ou recomendam algum curso de ação. Por exemplos:

- **Afirmção factual:** Segundo dados oficiais, 13% da população do Reino Unido vive na pobreza.
- **Julgamento de valor:** É vergonhoso que uma sociedade tão rica como o Reino Unido permita que tantas pessoas vivam na pobreza.
- **Definição:** Definimos pobreza quando as pessoas não dispõem de recursos para obter os tipos de dieta e as condições de vida condizentes a sociedade às quais pertencem.
- **Alegação causal:** A pobreza no Reino Unido tem muitas causas, incluindo desemprego, baixa remuneração, baixa escolaridade e doenças a longo prazo.

## Uma boa ideia deveria ser boa independente de quem fala? O que sucede a essa pergunta, geralmente, é uma indignação.

- 🔴 **Recomendação:** O governo deve eliminar a pobreza infantil nos próximos vinte anos.

Todos essas alegações são válidas e importantes. É preciso usá-las no momento certo e encadeá-las para chegar a uma conclusão. **Só assim uma boa ideia será uma boa ideia independente de quem fala.**

### Um resumo em sete passos

Uma boa ideia deveria ser boa independente de quem fala? O que sucede a essa pergunta, geralmente, é uma indignação. Você já a sentiu na pele em alguma reunião - você teve uma boa ideia, reuniu ótimos argumentos com premissas e conclusões e... ninguém te ouviu. Por outro lado, uma outra pessoa apresentou a mesma ideia com os mesmo argumentos e... foi aplaudido.

Esse fenômeno não é inédito. Em obras de arte, você pode gostar de um quadro, mas ele apenas será considerado “arte” se alguma autoridade o decretar como arte. Assim, sua indignação só aumenta e você pensa:

“Espera aí. Uma obra de arte é subjetiva e até pode, comercialmente, depender de um artista renomado que a decreta como arte, mas ideias não podem. Para argumentos, precisa existir uma racionalidade universal a ponto de qualquer ouvinte entender como uma boa ideia”.

Ou seja, uma ideia deveria ser boa pelos próprios méritos do seus argumentos, e não por influência da pessoa que a expôs. Mas nem sempre é assim. Neste artigo, eu explico porque isso acontece e como contornar a situação.

#### 1

Primeiramente, você precisa admitir que, muitas vezes, você também recorre a especialistas para considerar uma opinião. Dependemos de terceiros - pessoas, instituições, obras de referência - com mais conhecimento que nós. Consultar especialistas para ajudar nas conclusões é absolutamente legítimo. Quando você quer convencer alguém, você também cita fontes para embasar sua convicção. Isso se chama **Argumento da Autoridade**.

#### 2

Embora as autoridades nos deem certo conforto para algumas decisões, o problema começa quando respeitamos demais os argumentos delas sem questionar - sejam especialistas, atores, jornalistas ou parentes. Este é o **Viés da Autoridade** e apresenta dois problemas. Primeiro, os especialistas muitas vezes erram. Segundo, na presença de uma autoridade, abaixamos nosso pensamento a um nível inferior, deixando de analisar bons argumentos de pessoas leigas. Devemos sempre questionar as autoridades.

#### 3

Entretanto, se por um lado não devemos superestimar autoridades, não podemos subestimar os “não-especialistas”. Muitas pessoas

## Muitas pessoas criticam a autoridade do leigo de forma preconceituosa, a chamada **Falácia do Ataque a Autoridade**.

criticam a autoridade do leigo de forma preconceituosa, a chamada **Falácia do Ataque a Autoridade**. A falácia ocorre quando se critica o argumentador e não seu argumento, geralmente com um ataque pessoal que envolve o caráter ou circunstâncias. Não é porque seu amigo fuma que então você deva negligenciar o conselho dele de que fumar faz mal. Precisamos nos policiar para não cometer essa falácia e, portanto, avaliar os argumentos por si só.

### 4

O mundo corporativo é um ambiente fértil para o Viés da Autoridade e o Ataque ao Argumentador. Se você não é um especialista, não tem histórico e trânsito interno e não é o chefe, as chances são grandes de não ser ouvido apenas pela força dos argumentos. A consequência disso é perversa: as pessoas param de falar e o silêncio vence. É o chamado **Silêncio dos Desacordos**. A recomendação é não ficar quieto ao entender essas dinâmicas psicológicas.

### 5

Na avaliação de produtos, para se livrar das influências e vieses, existe o chamado teste cego. Nele, você bebe um vinho ou come um bolo sem saber a procedência, podendo ser mais genuíno no julgamento. Por que não temos um **Teste Cego para Argumentos**? Imagine uma reunião para opinar e ouvir sem a influência do autor da frase. O problema do teste cego para argumentos é que, para posuir uma opinião sobre um argumento, é preciso compreender a lógica por trás das ideias. Isso querer esforço cognitivo e, infelizmente, voltamos ao ponto de partida: as pessoas pre-

ferem a opinião simplista de uma autoridade do se esforçar para analisar os argumentos.

### 6

Apesar dos vieses induzirem as pessoas a ouvir mais autoridade do que ideias, na prática percebo que, por vezes, o **argumento é ruim mesmo**. Se você argumentar mal, não pode reclamar que não está sendo ouvido e não pode colocar a culpa nos vieses dos outros. É preciso saber argumentar melhor. Quando você escuta, é preciso saber analisar um argumento. Lembre-se que **argumentar significa** apresentar um conjunto de razões ou provas que fundamentam uma conclusão. Não é errado ter opiniões fortes; o erro é não ter nada além disso.

### 7

As pessoas não argumentam bem porque não foram treinadas desde crianças. Muitos confundem fato com explicação e explicação com argumento. Uma boa técnica para melhorar os argumentos é simples. Basta perguntar: Qual é ponto do autor? O que se deseja provar ou concluir? Quando a narrativa está confusa, um bom artifício é rephrasear e incluir os conectores corretos: “porque” (como causa) e “portanto” (como conclusão). Esse é o **Exercício da Clareza**.

## Recomendação final

Para convencer alguém - e não ficar andando em círculos com a pergunta “Uma boa ideia deveria ser boa independente de quem fala?” - são necessárias duas coisas.

## Sempre haverá alguém pronto para criticar a sua autoridade. Portanto, você precisa desenvolver suas habilidades de pensamento crítico.

- 1 Os argumentos precisam ser bons por si só
- 2 Você precisa ter credibilidade

É impossível ser convincente apenas com um deles. É preciso de ambos.

### Argumento sem credibilidade é frágil

Sempre existirão pessoas suscetíveis aos vieses comentados. No lugar de reclamar que ninguém te escuta, aprenda e desenvolva sua credibilidade – seja via especialização, reputação ou as fontes de autoridade terceiras.

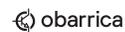
### Credibilidade sem argumento é frágil

Sempre haverá alguém pronto para criticar a sua autoridade (como recomendado aqui). Portanto, você precisa desenvolver suas habilidades de pensamento crítico, oferecendo os argumentos corretos com as respectivas premissas e conclusões.

Se você fizer ambos, você será um **profissional mais completo**, em que ao mesmo tempo (1) entende as dinâmicas psicológicas, (2) investe na sua reputação e (3) desenvolve o raciocínio lógico e pensamento crítico cada vez mais apurado. **BOA SORTE.**

## Referências

1. JULIAN BAGGINI. O porco filósofo – 100 experiências de pensamento para a vida cotidiana. Editora Relume Dumará. 2006.
2. RICHARD FEYNMAN. Os melhores textos de Richard P. Feynman. Editora Blucher. 2015.
3. ANTHONY WESTON. A construção do argumento. Editora Martins Fontes. 2009.
4. ROLF DOBELLI. A arte de pensar claramente – Como evitar as armadilhas do pensamento. Editora Objetiva. 2014.
5. ALBERT RUTHERFORD. Models for critical thinking – A fundamental guide to effective decision making. Kindle Direct Publishing. 2018.
6. DOUGLAS N. WALSON. Lógica informal – Manual de argumentação crítica. Editora Martins Fontes. 2012.
7. CHRISTIAN MOREL. Erros radicais e decisões absurdas - Uma reflexão sobre a estrutura das decisões. Editora Elsevier. 2003.
8. ALEC FISHER. Critical Thinking – An introduction. Cambridge University Press. 2007.
9. NATIONAL GEOGRAPHIC VIDEOS. Cakes of Deception - Episódio de Brain Games <http://m.natgeotv.com/int/brain-games/videos/cakes-of-deception>
10. Comercial da Pepsi sobre teste cego em 1983. <https://www.youtube.com/watch?v=ghMYzo0grw> <https://www.youtube.com/watch?v=TcfdkCxiSzl>
11. Comercial da Coca-Cola sobre teste cego em 1985. <https://www.youtube.com/watch?v=Qkf-FdQ1yaqs>



### FERNANDO BARRICHELO

É autor do livro Estratégias de Decisão ([www.estrategiasdedecisao.com](http://www.estrategiasdedecisao.com)). Formado em engenharia pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, possui pós-graduação em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e Master in Business Administration (MBA) pela Carnegie Mellon University, nos Estados Unidos. Atua como executivo de uma grande corretora multinacional de seguros, consultoria e serviços, com passagens por outras grandes companhias nos segmentos financeiro, meio de pagamentos e industrial.

<https://www.linkedin.com/in/fernandobarrichelo/>  
[www.obarrica.com](http://www.obarrica.com)